K. Raczkowski, Foresight w zarządzaniu publicznym – wyzwania i dylematy myślenia strategicznego o przyszłości, [w:] W. Kieżun, J. Wołejszo, S. Sirko, Public Management. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, AON, Warszawa 2013, ss. 33-46.

dr hab. Konrad RACZKOWSKI, prof. SAN
Społeczna Akademia Nauk

FORESIGHT W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM – WYZWANIA I DYLEMATY MYŚLENIA STRATEGICZNEGO O PRZYSZŁOŚCI

FORESIGHT IN PUBLIC MANAGEMENT - CHALLENGES AND DILEMMAS IN STRATEGIC THINKING ABOUT THE FUTURE

Streszczenie

W artykule zaprezentowano kluczowe narzędzie zarządzania publicznego w zakresie prognozowania i tworzenia oczekiwanej przyszłości (foresight) państwa. Wskazano niezbędność podejścia średnio i długookresowego w kreowaniu wizji rozwoju oraz funkcjonowania państwa, gdyż jest to niezbędny element podejmowania decyzji w ramach interesu publicznego. Przedstawiono także możliwość oraz konieczność wzmocnienia władzy wykonawczej Prezesa Rady Ministrów, poprzez utworzenie Rządowego Centrum Zarządzania, jako realnego centrum zarządzania publicznego.

Summary

The article gives an insight into key tools of public management for both forecasting and creating the expected future (foresight) of the state. The urgency of the medium and long-term approach in creating the development vision and functioning of the state was revealed since this is an essential element for decision making in favour of the public interest. Furthermore, the possibility and necessity of boosting the executive power of the President of the Council of Ministers through setting up a Government Management Centre as an actual centre for public management.

WSTĘP

Czy można przewidywać przyszłość? Z pewnością nie, a przynajmniej – nie z pewnym założeniem, że będzie taka, jak została przewidziana. Można natomiast identyfikować pewne tendencje rozwojowe na podstawie trendów, co pozwala tworzyć prawdopodobne, wiarygodne oraz możliwe scenariusze rozwoju danej organizacji. Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia danego kraju, gdzie „zarządzanie publiczne, wchodzące w skład rozszerzonego pojęcia zarządzania, jest wyrazem otwarcia się nauk o zarządzaniu na nowe, ważne dziedziny i problemy życia społecznego, przyczyniając się do podnoszenia ich sprawności i efektywności. Ta nowa dyscyplina nauk o zarządzaniu powinna uzyskiwać naukowe zasilenie przede wszystkim ze strony prawa administracyjnego, z polityki gospodarczej i społecznej oraz politologii”[27]. Z definicyjnego punktu widzenia zarządzanie publiczne (tożsame z zarządzaniem sprawami publicznymi) może być definiowane jako „zdolność do efektywnej realizacji interesu publicznego (dobra wspólnego) przy pomocy organizacji publicznych, społecznych oraz komercyjnych”[28]. Dobrze się dzieje, że coraz powszechniej zauważa się, że zarządzanie publiczne nie jest synonimem zarządzania w biznesie[29]. Jednak wiele lat musiało upłynąć, zanim tak się stało.

Współcześnie bardziej niż kiedykolwiek należy przemyśleć metody, formy i podejmowanie decyzje w ramach zarządzania publicznego, gdyż w sposób bezpośredni przekładają się one na losy milionów ludzi, zamieszkujących określone terytoria. Po pierwsze chodzi o to, żeby poprzez świadome wybory decyzyjne, władze publiczne w porozumieniu z obywatelami mogły zaplanować przyszłość danego państwa, korygując mogące wystąpić niesprawności. Ważne też, aby umieć odróżnić w tym procesie niesprawne rynki od niesprawnych władz publicznych. Pomocna w tym przypadku jest teoria niesprawności instytucjonalnej rozwijana w ekonomii instytucjonalnej, która pod pojęciem instytucji rozumie wszelkie formy struktur zorganizowanych, które dają możliwość funkcjonowania człowiekowi. W podejściu tym niesprawność władzy publicznej zakłada, iż nie jest

[27] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 42.
[28] K. Raczkowski, W. Mikułowski, *Specyfika i dylematy zarządzania publicznego w XXI wieku*, [w:] *Współczesne zarządzanie*, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków 2013 (manuskrypt).
[29] P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 7.

ona zdolna do zastąpienia regulacyjnej i alokacyjnej funkcji rynku czy skorygowania niesprawności rynkowych. Mówi się wręcz, że podejście interwencjonistyczne prowadzić może do pogorszenia sytuacji na rynku[30]. Czy jest to prawda? Oczywiście nie, a dowodów na potwierdzenie takiej odpowiedzi jest aż nadto[31]. Oczywiście zawsze znajdą się zwolennicy innej teorii, gloryfikującej katastrofalną w skutkach ekonomię neoliberalną, a tym samym neoliberalny sposób rządzenia oraz zarządzania – ujawniony podczas ostatniego kryzysu finansowego 2008+, a którego skutki (poważne) będą odczuwalne przez co najmniej pięćdziesiąt najbliższych lat. Z tego względu należy poważnie zastanowić się, jakie powinno być myślenie strategiczne o przyszłości, w kontekście jej kształtowania. Jak pisał bowiem Samuel Phillips Huntington „o wiele poważniejsze od kwestii ekonomicznych i demograficznych są problemy wynikające z upadku moralności, kulturowego samobójstwa i braku jedności politycznej Zachodu"[32].

FORESIGHT – STRATEGICZNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Czym tak naprawdę jest foresight? Przede wszystkim jest to pewien proces nakierowany na poszukiwanie uspójnionych wizji przyszłości, realizowany przez zainteresowane strony, poprzez działania podejmowane w czasie rzeczywistym. Jest to proces twórczy (a nie przewidywanie), w którym na podstawie zebranych i dostępnych danych, informacji oraz wiedzy tworzy się analizy przyszłości[33]. Jest to swojego rodzaju programowanie przyszłości, przy uwzględnieniu realnych i potencjalnych czynników ryzyka.

Foresight w zarządzaniu publicznym (rys. 1) w państwie oznacza umiejętność posługiwania się myśleniem strategicznym, również w zakresie ocen

---

[30] T. Markowski, *Funkcjonowanie gospodarki przestrzennej – założenia budowy modelu zintegrowanego planowania i zarządzania rozwojem*, [w:] T. Markowski, P. Żuber (red.), *System planowania przestrzennego i jego rola w strategicznym zarządzaniu rozwojem kraju*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, PAN, Warszawa 2011, s. 27.
[31] Zob. neoliberalizm (tzw. współczesny leseferyzm) W. Kołodko, *Wstęp*, [w:] *Nouriel Roubini, Stephen Mihm, Ekonomia kryzysu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 16.
[32] S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2004, s. 536.
[33] K. Safin, J. Ignacy, *Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości*, [w:] E. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011 [za:].Rohrbeck, H.M.Arnold, J.Heuer, *Strategic Foresight in multinational enterprises –a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, ISPIM-Asia Conference 2007, New Delhi, India.

dokonywanych i przewidywanych zmian organizacyjnych. Foresight jest metodą „pozwalającą na uświadomienie perspektyw i przygotowanie do zmian, jest szczególnie odpowiednią metodą zarządzania procesami transformacji, umożliwiającą rozwiązywanie konfliktów i sprzeczności między celami oraz pozwalającą na lepsze zrozumienie realiów, możliwości i celów"[34].

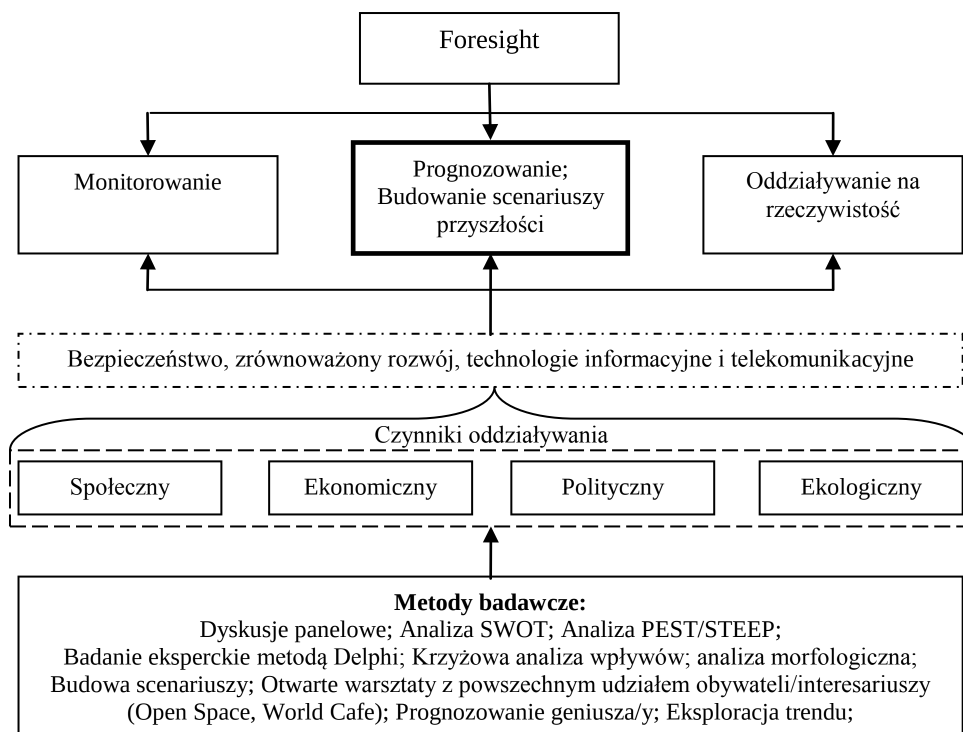
W Polsce pierwszy projekt foresight, został zrealizowany dopiero w roku 2004, w ramach pilotażowych badań „Zdrowie i życie", a prowadzonego w ramach Narodowego Programu Foresight 2020[35], przeprowadzonego na skalę ogólnopolską. Najpopularniejszymi metodami badawczymi były w kolejności metoda delficka, metoda scenariuszowa, panele eksperckie, analiza SWOT, analiza PEST/STEEP[36].

Prognozowanie ma na celu przeciwdziałanie przyszłym zagrożeniom oraz realizację dobra wspólnego, rozumianego jako „suma warunków życia społecznego, jakie bądź zrzeszeniom, bądź poszczególnym członkom społeczeństwa pozwalają osiągnąć pełniej i łatwiej własną doskonałość"[37].

---

[34] *Miasta przyszłości. Wyzwania, wizje, perspektywy*, Unia Europejska, Bruksela, październik 2011, s. VII.
[35] A. Matczewski, *Raport końcowy z realizacji Pilotażowego Projektu Foresight w polu badawczym Zdrowie i życie,* Warszawa, czerwiec 2005, ss. 8-9.
[36] K. Safin (red.), *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 53.
[37] Sobór Watykański II, *Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym „Gaudium et spes"*, [w:] *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, cz. I, Rzym-Lublin 1996, s. 113, [za:] K. Wandowicz, *Idea państwa w encyklikach Jana Pawła II*, [w:] E. Ganowicz, A. Lisowaka (red.), *Współczesne państwo. Idee i rozwiązania instytucjonalne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 77.

Rys.1. Foresight w zarządzaniu publicznym



Źródło: opracowania własne na podstawie *Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”* oraz K. Borodako R. Cichocki A. Rogut, *Obszary badań foresightu rekomendowane do realizacji w 2010 r. w ramach foresightu regionalnego dla województwa wielkopolskiego*, Poznań 2009, s. 22-23.

Niezbędnym elementem prognozowania (foresight) może być, a może powinna być systemowo zbudowana i wyartykułowana wizja, składająca się z dwóch fundamentalnych elementów, które stanowią[38]:

- nadrzędna ideologia – która określa w sposób trwały charakter danej organizacji. Jest ponadczasowa i niezależna od kolejnych zarządzających czy nowych technologii. Nie podlega ustaleniu czy kreacji – a odkrywaniu. Pierwszą z dwóch składowych ideologii są nadrzędne wartości – jako stałe zasady i fundamenty działania organizacji, które same z siebie są ważne dla członków danej organizacji, a nie dlatego, że taka jest potrzeba chwili czy wymagania gospodarki. Stanowią kim jest dana organizacja i jakie wyznaje zasady. W przypadku państw określa – co jest najważniejsze dla danego państwa w obszarze wartości, które

[38] Zob. J. Collins, J. I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003, s. 233-246.

winne być zachowane przy podejmowaniu poszczególnych decyzji. Nadrzędne wartości muszą być odporne na przemijający czas – bez względu na fakt, jak silne zmiany zajdą w otoczeniu organizacyjnym. Jeżeli którakolwiek z nadrzędnych wartości nie przetrwałaby próby czasu, to nie powinna stanowić składnika tychże wartości, a być elementem głównej czy pomocniczej strategii działania (które przecież są zmienne). Przykładem nadrzędnych wartości z pewnością będzie np.: „niezbędna suwerenność państwa" czy „przyrodzona i niezbywalna godność człowieka". Nadrzędną wartością nie będzie jakby się wydawało np.: „efektywna gospodarka", gdyż nie wiadomo, jaki będzie w dłuższej perspektywie czasowej model polityki społeczno-gospodarczej danego państwa. Drugą składową ideologii będzie nadrzędny cel, który stanowi o istnieniu danej organizacji. Określa dlaczego organizacja istnieje. Jest prawie osiągalny, tzn. organizacja zawsze winna dążyć do jego osiągnięcia, przy czym wszelkie wysiłki nie pozwolą na jego pełną realizację. Dzięki temu organizacja będzie swoistym perpetum mobile ciągłego stymulowania zmian i postępu – co ma być jeszcze większym wyzwaniem w dążeniu do osiągania postawionego celu. Z punktu widzenia państwa nadrzędnym celem może być np.: „wyeliminowanie wykluczenia społecznego" czy budowa „sprawiedliwego państwa". Zarówno pierwszy, jak i drugi cel nadal będą aktualne za sto czy tysiąc lat – gdyż są to cele ciągłe, które bez względu na stopień rozwoju danego państwa, jako organizacji nie uczynią ludzi równym wobec prawa czy o jednolitym statucie materialnym;

- wyobrażalna przyszłość – kreowana w perspektywie od dziesięciu do trzydziestu lat wizja, która odpowiada na pytanie, do czego dąży i co osiągnie państwo. Wyobrażalna przyszłość może być kreowana poprzez cztery kategorie tzw. Wielkiego Niebezpiecznego Zuchwałego Celu (BHAG – Big Hairy Audacious Goal). W pierwszej kolejności (planowej) określa się ilościowo-jakościowe plany do osiągnięcia w danej perspektywie czasowej, np.: uzyskać w latach 2030-2050 wskaźnik PKB względem parytetu siły nabywczej (PPP) pozwalający na dalsze utrzymywanie się w pierwszej dwudziestce najsilniejszych gospodarek świata[39]. W kategorii drugiej (wspólny wróg) należy skupić się na walce ze wspólnym wrogiem, odpowiednio wcześniej go określając (przy czym w żadnym wypadku tym wrogiem nie powinien być kreowany sztucznie wewnętrzny konkurent

[39] Zob. *World in 2050. The BRIC's and beyond: prospects, challenges and opportunities*, PwC Economics, London, January 2013, s. 9, 11.

biznesowy czy polityczny). Kategoria czwarta (przykład do naśladowania) wyznacza poszukiwanie odpowiednich organizacji, które ze względu na osiągnięty sukces można naśladować, np.: stać się drugą Japonią, jeżeli chodzi o liczbę zgłaszanych patentów (innowacyjność)[40]. Czwartą kategorią stanowią wewnętrzne przekształcenia, np.: przekształcić państwo w „X" co do wielkości eksportera gazu w Europie (zakładając, że Polska posiada duże zasoby gazu łupkowego, który zacznie wydobywać)[41]. Niezwykle ważnym elementem wyobrażalnej przyszłości są plastyczne opisy stanu, jaki zostanie osiągnięty po zrealizowaniu danego BHAGu. Ludzie, jako wzrokowcy, muszą w formie wizualnej doświadczyć tego, jaki będzie świat i państwo (jako organizacja). Muszą wizualną wizję przetwarzać w umyśle i rozpocząć własne wyobrażenia w zakresie osiągania pożądanej wizji własnego rozwoju – również w kontekście pojedynczego gospodarstwa domowego. Muszą uwierzyć, że osiągnięcie danego celu jest konieczne i możliwe, gdyż to motywuje do działania. Wyobrażalna przyszłość jest zatem procesem tworzenia konkretnych celów i ich osiągania (stosując już podejścia strategiczne do zastosowanej wizji). Należy też pamiętać, iż tworzenie wyobrażalnej przyszłości nie jest jej przewidywaniem[42]. Wyobrażalna przyszłość ma stymulować do działania, pociągać i ekscytować całe społeczeństwo – jest to podstawą gwarancji sukcesu, nie koniecznie takiego, jaki był zakładany[43].

---

[40] Ilość otrzymanych patentów w danym kraju jest jednym ze wskaźników innowacyjności danej gospodarki. Wg danych Światowej Organizacji Własności Intelektualnej, Polska w roku 2011 uzyskała największą dynamikę wzrostu od 2008 r. (po fali spadków) w zakresie patentów i praw ochronnych na wzory użytkowe udzielone podmiotom krajowym. Zob. *Raport roczny Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2011, s. 52 oraz *World Intellectual Property Indicators 2012*, World Intellectual Property Organization, Geneva 2012, s. 115.

[41] Według Amerykańskiej Agencji Informacji Energetycznej złoża gazu łupkowego w Polsce oceniane są na 5,3 bln m3. Zob. *World Shale Gas Resources: An Initial Assessment of 14 Regions Outside the United States*, U.S. Department of Energy, Washington April 2011, s. V1 i nast.

[42] „Gdy patrzymy z dzisiejszej perspektywy na przyszłość – istnieje jakieś prawdopodobieństwo, że dane zdarzenie w przyszłości nastąpi. Możemy określić rozkład losowy (zmiennej losowej) dla przyszłości. Można zastosować zmienną zero-jedynkową. Niektóre zdarzenia w przyszłości są konsekwencją zdarzeń poprzedzających je, które już były, lub są teraz. Istnieje więc splot zdarzeń istniejących lub (i) powstających „jutro" w wyniku których powstanie jakaś przyszłość. Prognozowanie ile będzie kosztowała baryłka ropy w przyszłym roku jest po prostu zgadywaniem" Zob. J. Rokita, *Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 18.

[43] Zob. J. Collins, J. I. Porras, wyd. cyt., s. 233-246.

STRATEGICZNY OŚRODEK ZARZĄDZANIA W PAŃSTWIE

„Bolączką życia społecznego jest niewydolność instytucji administracji publicznej, wynikająca głównie z nieefektywnego zarządzania zasobami (pracownikami i środkami finansowymi). Instytucje te charakteryzuje niska aktywność i słaba orientacja na potrzeby i zmiany społeczne. Do tego wizerunku przyczyniają się także: brak przejrzystości działania, podejmowania decyzji i otwarcia dla Obywatela/Obywatelki oraz ograniczony dostęp do informacji publicznej i percepcja korupcji”[44]. Jak wobec tak zdiagnozowanego stanu, poradzić sobie z wyzwaniami myślenia strategicznego o kształtowaniu przyszłości, w kontekście dokonującego się nieprzerwanie umiędzynarodowiania gospodarki czy walki konkurencyjnej – zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i państw.

Współcześnie obserwować można bowiem dość powszechnie narzucaną regionalizację Europy w ramach trwającej globalizacji, pod ładnie brzmiącym sloganem współpracy, opartej na wspólnym myśleniu, planowaniu i działaniu[45]. Promując przechodzenie z trybu administracyjnego zarządzania publicznego na tryb zarządzania odpowiedzialnego do skali wyzwań likwiduje się tak naprawdę państwa narodowe. Czy jest to słuszny kierunek? Czy nie ma innej drogi budowy wspólnej Europy? Czy istnienie państwa centralnego z jego miastami administracyjnymi i prowincjami jest tak stare i przestarzałe, że nie powinno mieć miejsca w nowoczesnym świecie? Ujednolicone i budowane we wspólnej wizji nowe struktury Unii Europejskiej mówią bowiem o elastyczności działania w ramach koncepcji wielopoziomowego zarządzania – w której dotychczasowe struktury zastępowane są regionami trans granicznymi i makroregionami, obszarami metropolitalnymi oraz dzielnicami (rejonami)[46]. Mówi się, że terytoria Europy powinny być sprężyste, elastyczne, gdyż już dziś wiele regionów europejskich utraciło fundamentalne przewagi konkurencyjne w różnych branżach,

---

[44] Zob. *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 11 stycznia 2013, s. 305 [za:] *Satysfakcja klienta z dostępu do informacji publicznej*, CBOS, Warszawa 2010, *Opinia na temat funkcjonowania urzędów w Polsce*, CBOS, Warszawa 2006, *O uczciwości i rzetelności zawodowej*, CBOS, Warszawa 2006.
[45] Warsztaty „Cities of Tomorrow”, Urban Challenges, Bruksela, czerwiec 2010.
[46] Zob. *Miasta przyszłości*, wyd. cyt., s. 88.

co zagraża ich dalszej przyszłości[47]. Jednak budowa coraz większych struktur zarządzania o niespójnym zakresie kompetencyjnym, granicach organizacyjnych czy dobrowolności wykonania określonych decyzji – tak, jak ma to miejsce w Unii Europejskiej, zawsze w dłuższej perspektywie narażone jest na samowładztwo, dyktat siły ekonomicznej (czego skutkiem jest monopolizacja decyzji zarządczych) czy brak sterowności. Z tego punktu widzenia „zarządzanie oparte na przepisie, standardzie, procedurze generuje zbyt wysokie koszty transakcyjne budowania spójności społeczno-ekonomicznej. W warunkach upadku kapitału społecznego odwoływanie się do czasochłonnych, otwartych metod koordynacji nie gwarantuje rzeczywistego uczestnictwa społecznego, natomiast bardziej prowadzi do ćwiczenia się w umiejętnościach tworzenia grup lobbystycznych i umiejętności sprawnego poruszania się w gąszczu przepisów i procedur"[48].

Wydaje się zatem, iż pilną potrzebą chwili, nakierowaną na sprawność działania państwa, jest powołanie głównej struktury zarządczej – Rządowego Centrum Zarządzania (RCZ). Wynika to po pierwsze z konieczności wzmocnienia merytorycznej i kontrolnej władzy wykonawczej Prezesa Rady Ministrów, a jednocześnie zerwania z silosowym i nieefektywnym modelem Polski resortowej. Po drugie – podyktowane jest koniecznością skutecznej realizacji przyjętej przez rząd w dniu 5 lutego 2013 r. Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju – Trzecia fala innowacyjności – do roku 2030.

Nie chodzi tu jednak o sztuczne tworzenie nowych instytucji czy agencji. Chodzi o to, żeby wykorzystując już posiadany kapitał intelektualny wybranych instytucji (m.in. Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – KPRM, Ministerstwa Finansów – MF, Narodowego Banku Polskiego – NBP, Komisji Nadzoru Finansowego – KNF, Ministerstwa Obrony Narodowej – MON, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego – ABW, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych – MSW, Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji – MAC[49], Najwyższej Izby

[47] J. M. Rousseau, *Will the European Regions truly matter in the future global battlefield,* [w:] P. Jakubowska, A. Kukliński, P. Żuber (red.), *The Future of European Regions, Ministry of Regional Development*, Warsaw 2007, s. 109.

[48] M. G. Woźniak, *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej. Szansa czy iluzja?,* [w:] J. Kleer, A. P. Wierzbicki, Z. Strzelecki, L. Kuźnicki (red.), *Wizja przyszłości Polski. Studia i analizy*. Tom I – społeczeństwo i państwo, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus", Warszawa 2011, s. 270.

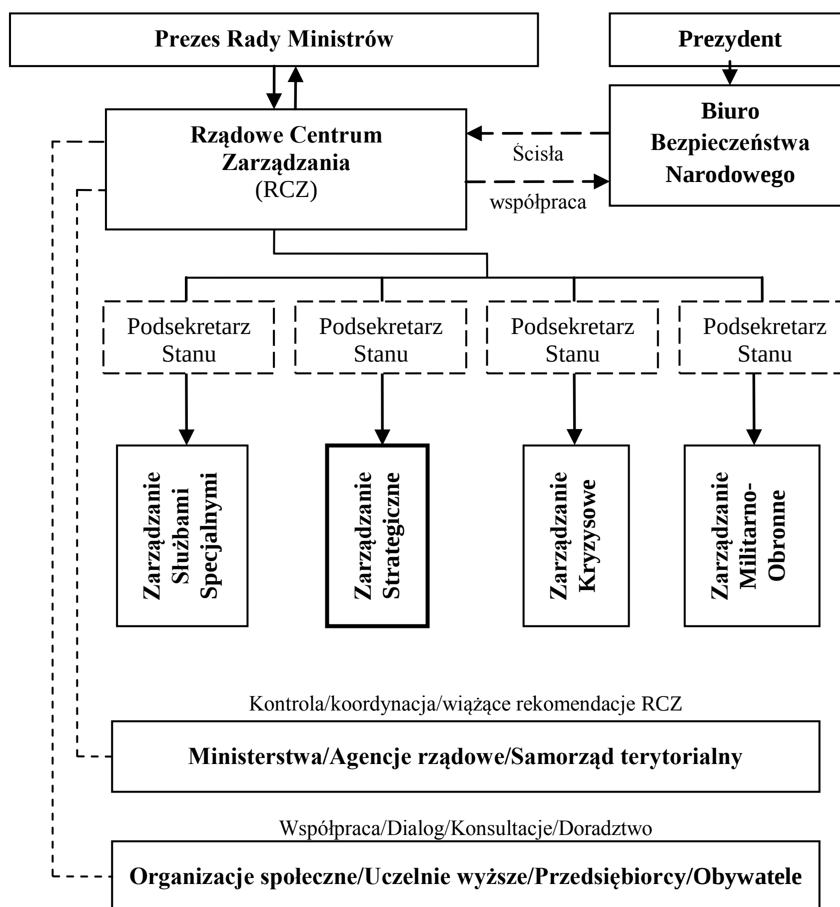
[49] W przypadku Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji pod wątpliwość należy poddać zasadność jego funkcjonowania w kontekście efektywności. Wydaje się, iż wciąż trwający konflikt interesów na linii MSW-MAC, jak i też zadania samej cyfryzacji państwa, które nie mogą być resortowe

Kontroli – NIK, Rządowego Centrum Bezpieczeństwa – RCB), zatrudnić również do stałej oraz doradczej współpracy ludzi nauki, przedsiębiorców czy ekspertów od obrotu papierami finansowymi – w ramach jednej horyzontalnej instytucji (RCZ). Chodzi o to, żeby stworzyć realne centrum koordynacji władzy – która nie będzie naruszać konstytucyjnych uprawnień poszczególnych ministrów, wynikających zwłaszcza z art. 149 ust. 1 Konstytucji RP – lecz czuwać będzie w imieniu Prezesa Rady Ministrów nad prawidłowością czy terminowością ich wykonania. Jednakże uprawnienia RCZ poza uprzednio przysługującymi Rządowemu Centrum Studiów Strategicznych (art. 2 ust. 1 uchylonej ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r.)[50] muszą posiadać silny wymiar kontrolny – z możliwością stawiania wniosków również o charakterze bezwzględnej wykonalności (np.: odwołania danego ministra – lub za jego pośrednictwem podległego dyrektora departamentu). RCZ winien kierować sekretarz stanu, posiadający czterech zastępców w randze podsekretarza stanu ds. zarządzania strategicznego (najważniejszy pion), zarządzania kryzysowego (aktualne RCB), zarządzania służbami specjalnymi oraz zarządzania militarno-obronnego (rys. 2).

(silosowe) – narzucają logiczną konieczność likwidacji samego ministerstwa, przerzucając zadania administracji z powrotem do MSW (wcześniej MSWiA), a cyfryzacji do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (co dałoby silny mandat do realizacji zadań cyfryzacji względem podmiotów/instytucji obowiązanych).

[50] *Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Rządowym Centrum Studiów Strategicznych,* Dz. U z 1996 r., nr 106, poz. 495.

Rys.2. Konceptualna struktura organizacyjna Rządowego Centrum Zarządzania



Źródło: opracowanie własne

Czy taka struktura ma realną szansę usprawnienia działań takiej organizacji, jak państwo i tworzenia obrazów jego przyszłości? Niewątpliwie tak, ale wszystko w tej mierzy zależy od ludzi, zwłaszcza tych, którzy zajmą stanowiska kierownicze. To oni dają przykład do naśladowania – zarówno pozytywny, jak i negatywny, będąc wzorami cnót, wykorzystania intelektu oraz pracowitości (rzadziej) lub patologicznej dbałości o realizację partykularnych interesów (częściej).

PODSUMOWANIE

W dobie postępującej globalizacji, w której człowiek tylko deklaratywnie jest stawiany w centrum zainteresowania państwa, a coraz częściej jest traktowany przedmiotowo i instrumentalnie, koniecznym jest odbudowa kapitału społecznego oraz tradycyjnych wartości etycznych. Postęp i większa integracja międzynarodowa są procesami nieuniknionymi i potrzebnymi, pod warunkiem, że będą jednak środkiem do realizacji celu dobra wspólnego, a nie narzędziem nakierowanym na realizację celów ekonomicznych czy hedonistycznych – grup społecznych posiadających z racji akumulacji kapitału zdolność zarządzania.

Przyszłość można zaplanować w akceptowalnych społecznie wariantach zdarzeń, jednak pod warunkiem, że zacznie być budowana już dziś, a ukierunkowana strategicznie. Największą barierą w tym względzie jest w ogóle płytkie i wybiórcze myślenie o przyszłości, co przejawia się prowadzeniem działań doraźnych, w których częstym symptomem jest powszechne przyzwolenie na inercyjność administracji publicznej przy równoległej demencji organów władzy. Dodatkowym utrudnieniem jest występująca w każdym systemie hierarchii biurokratycznej – próba przejawiania inicjatyw, która zwykle nie jest nagradzana, a niekiedy karana. W błędnym przeświadczeniu zwierzchnika, prowadzi do zaburzenia relacji władzy i zagraża jego autorytetowi. Zamiast perpetum mobile kształtowania przyszłości występuje wówczas perpetum mobile krzywego zwierciadła medialnego – które podaje wszystko, za wyjątkiem spraw kluczowych i najważniejszych z punktu widzenia interesu publicznego, zwłaszcza przyszłych pokoleń.

BIBLIOGRAFIA

1. Collins J., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
2. *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 11 stycznia 2013.
3. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.

4. Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2004.
5. Kołodko W., *Wstęp*, [w:] N. Roubini, S. Mihm, *Ekonomia kryzysu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
6. Markowski T., *Funkcjonowanie gospodarki przestrzennej – założenia budowy modelu zintegrowanego planowania i zarządzania rozwojem*, [w:] T. Markowski, P. Żuber (red.), *System planowania przestrzennego i jego rola w strategicznym zarządzaniu rozwojem kraju*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, PAN, Warszawa 2011.
7. Matczewski A., *Raport końcowy z realizacji Pilotażowego Projektu Foresight w polu badawczym Zdrowie i Życie*, Warszawa czerwiec 2005.
8. *Miasta przyszłości. Wyzwania, wizje, perspektywy*, Unia Europejska, Bruksela, październik 2011.
9. *uczciwości i rzetelności zawodowej*, CBOS, Warszawa 2006.
10. *Opinia na temat funkcjonowania urzędów w Polsce*, CBOS, Warszawa 2006.
11. Raczkowski K., Mikułowski W., *Specyfika i dylematy zarządzania publicznego w XXI wieku*, [w:] *Współczesne zarządzanie*, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, (manuskrypt), Kraków 2013r.
12. *Raport roczny Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2011.
13. Rohrbeck H., Rohrbeck A., Arnold M., Heuer J., *Strategic Foresight in multinational enterprises –a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, ISPIM-Asia Conference 2007, New Delhi, India 2007.
14. Rokita J., *Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
15. Rousseau J. M., *Will the European Regions truly matter in the future global battlefield*, [w:] P. Jakubowska, A. Kukliński, P. Żuber (red.), *The Future of European Regions*, Ministry of Regional Development, Warsaw 2007.
16. Safin K. (red.), *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.

17. Safin K., Ignacy J., *Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości,* [w:] E. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
18. *Satysfakcja klienta z dostępu do informacji publicznej*, CBOS, Warszawa 2010.
19. Sobór Watykański II, *Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym „Gaudium et spes"*, [w:] *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, cz. I, Rzym-Lublin 1996.
20. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
21. *Ustaw z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Rządowym Centrum Studiów Strategicznych*, Dz. U z 1996 r., nr 106, poz. 495.
22. Wandowicz K., *Idea państwa w encyklikach Jana Pawła II*, [w:] E. Ganowicz, A. Lisowaka (red.), *Współczesne państwo. Idee i rozwiązania instytucjonalne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
23. Warsztaty „Cities of Tomorrow", Urban Challenges, Bruksela, czerwiec 2010.
24. *World in 2050. The BRIC's and beyond: prospects, challenges and opportunities, PwC Economics*, London, January 2013.
25. *World Intellectual Property Indicators 2012, World Intellectual Property Organization*, Geneva 2012.
26. *World Shale Gas Resources: An Initial Assessment of 14 Regions Outside the United States*, U.S. Department of Energy, Washington April 2011.
27. Woźniak M. G., *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej. Szansa czy iluzja?*, [w:] J. Kleer, A. P. Wierzbicki, Z. Strzelecki, L. Kuźnicki (red.), *Wizja przyszłości Polski. Studia i analizy. Tom I – społeczeństwo i państwo*, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus", Warszawa 2011.